

# 国際ビジネスと民族

平 野 哲 夫

- I はじめに
- II 民族とは
- III 民族とのつきあい方
- IV 民族への対応

## I. はじめに

「マレーシアで合併事業を始めることになりました」と語った中小企業の社長に、「提携の相手はなに人ですか？」と尋ねると、なにをばかなことをきくんだという顔で「マレーシアで合併をやるのですから、マレーシア人に決っているじゃないですか」という答えが返ってきた。

マレーシアの国籍を持った人、という意味でマレーシア人と呼ぶのはいっこうにかまわれないが、ビジネスのパートナーとして判断する場合、この複合民族国家で、相手がマレー人なのか、華人（華僑）なのか、それともインド系なのかということは、合併会社の運命をも左右しかねないほど重大な意味を持っている、それなのに、この社長はそんなことなどまったく気にかけていないのだ。

国際ビジネスの世界では、相手がどこの国のパスポートを持っているかはあまり意味を持たない。そんなことより、どの民族に属しているかのほうがはるかに重要なのである。

残念ながらほとんどの日本企業では、民族の問題はビジネスと関係のない別世界のことと考えていて、この問題に関心を示すことは少ないし、勉強しようとする気もない。

筆者は二十数年前、中東のある国で、政府の高官から「あなたのところはアルメニア人を代理店にしているが、彼等はいつわが国から逃げだすかわからないよ」と忠告され、は

じめて自分達の商売相手がその国の人間ではないことを知って驚き、同時にアルメニア人という世界に散らばって商売をしている民族の存在を知ることができたのであるが、その後、世界各地でいろいろな相手とビジネスをやっていくうちに、取引における考え方の基盤はその民族の持つ文化であることを痛感させられたのである。

## II. 民族とは

民族を何によって定義するのか、人種か、宗教か、言語か、文化か、いろいろと議論が分かれるところである。民族の数についても4,000あるというものから10,000というものでいろいろあり、「民族についての完全な定義はない」という定義しか存在しないのが現情である。

民族そのものの研究が本稿の目的ではないので、純粹にビジネスの立場から、世界経済に参画しているさまざまなEthnic Groupのことを民族と呼ぶことにしたい。そうすると、フィリッピンのモロ族やアフリカのピグミー族などが国際ビジネスに参加するとは考えにくいので、対象はせいぜい数十の民族に絞られることになる。

国境を越えてビジネスを行っている代表的な民族は、ユダヤ人と華僑(僑というのは仮の住処という意味なので、最近では華人と呼ぶようであるが)である。

華僑は東南アジアを中心として活動してきたのに対し、ユダヤ人は世界的な規模で商売のネットワークを作り上げてきた。ヨーロッパはもちろんのこと南北アメリカ、大洋州やアフリカの一部まで、ユダヤ人がビジネスに関与していない国を探すのがむずかしいほどであるし、グローバル企業、多国籍企業の中にもユダヤ系のものが数多くある。国際金融の世界ではユダヤ人抜きではなにも語れないと云っても過言ではない。

最近のビジネス社会においてはグローバル化が声高に叫ばれていて、国と国を隔てる壁は低くなり、カネや金融商品などは国境を越えて世界中を飛び回っている。

これはすでに何世紀も前からユダヤ人がやっていたことで、彼等にとっては目新しいことでもなんでもない。云いかえれば、ユダヤ人にとっては、ますます自分達の能力を発揮できる時代がやってきたということなのである。

東南アジアにおける華僑の活動については専門の研究も数多くなされているが、97年の経済危機によって華僑ビジネスは大きな変換をせまられた。華僑がどのように変わるかはもう少し時間をかけて見なければならぬが、タイを筆頭に現地同化が進み、華人としてのアイデンティティが薄れて行く一方で、中国の経済発展と開放政策に呼応した投資などで、母国回帰といった動きでできたことは注目に値する。

規模の点では、華僑やユダヤ人に及ばないが、ウガンダ、ケニア、タンザニアの東アフリカ3国や南太平洋のフィジーなどに移住して、それらの国々で経済的実権をにぎり、ビジネスを牛耳ってきた印僑と呼ばれるインド人がある。彼等は商才という点では華僑にもひけをとらない存在である。しかし、インド人そのものが統一された民族ではないし、インドの中には独立意識の強い民族が数多くあることから、インド人としてのアイデンティティよりはマルワリーとかシークなどのアイデンティティの方が強く、組織化や結束力の

点では華僑などに見劣りする。

しかし、一般的なインド人は数学などに秀でた才能をもっており、現在の情報化社会に適する資質をそなえている。ソフト開発などで、アメリカの情報産業に大きな影響を与えるようになってきた。過去には「食えないから国を出て行く」という移住がほとんどだったが、アメリカのシリコンバレーへの頭脳流失などが起こるようになったのはたいへんな変化と云えるし、イギリスが本拠地ではあるがチャンドリアなどという多国籍企業まで生まれるようになってきた。

インドという国自体も、閉鎖的な政策を棄てて世界に門戸を開く方向に転換し、経済発展も急速に進んできているので、世界経済の中での地位も向上する傾向にある。長い間のイギリスの統治によって、国としてのインフラストラクチャーは一応ととのっており、国を動かすテクノクラートも存在するので、先進国に追いつくのは意外に早いのではなかろうか。

このことが、世界に散らばる在外インド人にどのような影響を与えるかは、もう少し時間をかけて見ていかなければならないが、海外で成功した人たちが祖国に対する投資を増やしてきていることは事実である。

華僑にしても、印僑にしても、他国に流出したのは、英国の植民地政策の中での苦力(クーリー)の需要に応じたものであるが、直接の原因は貧困であり、言うなれば食い詰めたあげく国をすてた民だったのである。したがって自国の保護が期待できるはずはなく、他国の中で迫害や政治的圧力に耐えて生きて行くために、民族としてのつながりと団結をよりどころにするようになった。

このことはユダヤ人にも当てはまるが、ユダヤ人の場合、数千年も前に自国は消滅してしまっており、母国が存在しないという状態で世界各地を流浪し迫害を受けてきた時間の長さも驚くべきものである。そのため民族としての団結の度合も他の民族とは比較にならないほど強くなったし、それがイスラエル建

国の原動力になったのである。

紀元前七世紀頃から地中海で貿易をやっていたフェニキア人の子孫であるレバノン・シリア人、ヨーロッパとアジアの中継地として東西貿易の中できたえられたペルシャ（イラン）人、それにイスラム教に囲まれたコーカサス地方での唯一のキリスト教国であるアルメニア人なども商才に長けた民族として世界にその名が知られている。

とくにアルメニアはトルコ、ロシア、ペルシャなどの周辺諸大国に侵略されたり、飲み込まれたりしたため、十五世紀以降、迫害や圧政を逃れて人々が世界中に離散したというユダヤ人に似た歴史を持っていて、ビジネスの世界ではユダヤ人につぐグローバルな存在となっている。

アルメニア人が異民族の中で生き延び、しかもかなりの数の富豪を生んだのはその特異なまでの金銭感覚と商才で、その点ではユダヤ人をも上回るといわれている。また、アメリカにおけるアルメニア・ロビーは、ユダヤ・ロビーに次ぐ力を持ちアメリカ政府に対する影響力も強い。

### Ⅲ. 民族とのつきあい方

ここで云う「つきあい方」というのは当然のことながらビジネス上の付き合いであり、社交的な付き合いではない。言い換えれば、いかにして異なった民族と摩擦を起こさず上手に取引をやるかということである。

#### 1. アングロサクソン

アメリカ、イギリス、カナダ、オーストラリアなどでは、少数民族の力が強くなってきているとはいっても、中心となって国を動かしているのはやはりアングロサクソンである。ケネディ大統領という例外を除き、歴代のアメリカ大統領がアングロサクソンで独占されているのもこのことを証明している。

これらの国々では、政治だけでなくビジネスの世界でも、アングロサクソンが他の民族をリードしてきている。情報産業などでは少

数民族の台頭は著しいが、アングロサクソンとの差が縮まったというだけで、経済の主導権が移ってしまったということではない。

イギリスにおけるエスタブリッシュメントと呼ばれる上流階級は政治・経済のほとんどを独占してきたし、いまだに確固たる地位を維持している。

アングロサクソンの特徴は、ルールを尊重することと自由と平等を愛することだといわれているが、ルールはあくまで自分達が決めたルールであり、自由や平等も自分達の範疇の中でのものであることは否めない。しかし、彼等の作ったルール、とくに貿易、保険、金融などにおけるルールは世界の標準となっており、それなくしては商取引の秩序が保てなくなっている。

その意味での世界経済への貢献は計り知れないが、以外に見逃されている特質にこの民族の持つ忍耐力がある。粗衣粗食に耐えることや、過酷な自然に耐える力は他の先進国の民族にはないものであり、これが世界の半分を押さえる大英帝国をつくりあげた原動力であったし、オリンピック競技でのメダル数の多さにも比例しているのである。

これらの特質がビジネスの場になると、なによりも公明正大さやオープンさを求める姿勢や、忍耐強い交渉力となって現れる。中途半端な妥協やあいまいさを好まず、清濁併せ呑むようなことはしないので、やりとりは明快である。自己の論理の押し付けや尊大な態度には僻へきとさせられることが多いし、それが反英、反米感情となってはねかえってくることもなる。しかし、労働に対する強い倫理感や、かけひきのきらいな真面目さなどの点では日本人と共通のものがあるので、ビジネスの相手としてはつきあいやすい民族と云える。したがって、彼等との取引では、論理的に説明できるようにしておくことが重要で、日本的なあいまいさを持ち込むことは避けねばならない。

## 2. ラテン

フランス、スペイン、ポルトガル、イタリアなどの南欧諸国はラテン民族であるが、中南米も植民地時代の移住や混血によって民族的にはこの中に含まれる。

フランスとスペイン・ポルトガル、あるいはイタリアの間では微妙なちがいが存在するのだが、ラテン民族に共通しているのは独特の明るさと人生をエンジョイしようとする態度であろう。ルールは最低限の規範としては認めるが、それに縛られて生きるなどということはどうも考えられない。したがって、ビジネスにおいても、状況に応じた臨機応変を重視する。契約そのものは認めるが、事情が変れば必ずしも守るべきものとは考えていない。このことはスペイン系、とくにラテンアメリカで顕著であり、これに泣かされた日本の会社は数限りないと思われる。

ラテン民族とのビジネスで、理屈をふりかざすのは禁物である。日本人がもっとも苦手とする非論理的ななれあいの中からなんとなく取引できてくるのがラテンなのだという事を知らねばならない。ラテンとのつきあいは、はじめは戸惑うことばかりだが、いったん慣れてその中に入り込んでしまえば、すなわち、中南米で云う「アミーゴ」になってしまえば、これほど住み心地のよい社会もないであろう。

ラテン民族はけっして不真面目ではない。ただ彼等の真面目さの基準が日本人とは微妙にずれているだけなのである。したがって、取引においても、彼等のあいまいさを認めて、その中から共通点や妥協点を見つけて行く努力が求められる。

あらかじめ決められた路線の上を歩くことは不得手のラテン民族であるが、独創性とか芸術性などでは、他民族を圧倒する能力を持っている。これらの分野を必要とするビジネスでの成功の確率はきわめて高いことは頭に入れておくべきであろう。

## 3. アラブとペルシャ (イラン)

中東でビジネスを行うには、通称レバシリと呼ばれるレバノン・シリア人を相手にしなければならない。クエート、サウジ・アラビア、バーレンなどの石油成金諸国でも、政府関係の入札などでは現地資本や欧米資本が多いが、消費財の輸出入や販売を手がけているのは圧倒的にレバシリである。

日本人がビジネスの上で、はじめて彼等に接すると、そのしたたかさに驚きあきれるとともに、嫌悪感や不信感をもつようになる。まず、彼等の取引では定価は存在しない。価格というのは売手と買手のかけひきで決めるものなので、同じ品物が2割や3割ちがうのはめずらしいことではなく、時には2倍も3倍もちがってくることになる。高いものを買ってしまったのは買主が無知であったからで、売主がせめられる筋合いのものではないという考え方なので、売る方も買う方も必死で駆け引きを行う。すでに何度か取引していて知っている相手であっても、毎回同じことを繰り返す。だますとかだまされるとかではなく、最初から相手を信用しないからなのである。これは砂漠の中で遭遇した隊商同士が行った商売の伝統を引いているからで一度別れてしまえば、二度と遭うことのない相手となれば一発勝負に出るのは当然なのであろう。

したがって、アラブとの取引では、商品と市場について広い情報を集めておくことが重要で、相手のペースにはまらないためには、相手以上の知識をもっておくことである。また、忍耐力も重要で、駆け引きに耐えられるタフネスさなければならない。

遊牧民族と農耕民族とは根本的なところで相容れないものをもっているが、人間関係を重視し、商売の上でも「なじみ」や常連を大事にする日本的な商法はアラブ商法とはまったく相容れない。日本的なものを大事にする人ほど、アラブに嫌悪感を持つようである。

レバシリと並び中東の商人として有名で、ある意味ではその上を行くのがペルシャ人 (イラン人) である。

イランの首都テヘランには、都市の中の都市と呼ばれるバザールがあり、単なるマーケットとは云えぬほどの規模を誇っている。2平方キロの範囲に3千以上の卸・小売商が軒を連ね、イラン国内消費物資の三分の二を扱うと云われており、イラン経済を動かすほどの力を持っている。しかしながら、その内情は完全に秘密に覆われていて外部のものには計り知れない。79年のイラン革命でバザールの果たした役割は大きかったようだし、アメリカ大使館占拠事件以後の経済封鎖に耐えられたのも、あるいはイラクとの戦争の戦費をまかなえたのもバザールがあったからだと言われているが、実態はまったくわかっていない。

バザール商人との取引に先入観は禁物である。間口一間ばかりの店に机一つ電話一つで商売をやっていて、まったく風さいの上がないような男が、じつはバザールきっての大商人だったりする。

革命以後、貿易の国有化があったりしたため、バザール商人の力は以前ほどではなくなったという見方もあるが、インド人やレバシ人をも上回るペルシャ商法は今でも健在である。特に買ったときは上手で、ときには恫喝と思えるほどのネゴを行い、自分の条件を呑ませようとしてくる。A社からモノを買おうと思ったら、まずA社の競争相手のB社やC社を探し出して値段をとり、それをもとにしてA社の値段をたたくといったやり方で、まさに天才的である。彼等にはコストという概念はなく、同業他社がいくらで売っているかということからまず売り値を決め、仕入れ値を叩くことによってその差を利益とする主義なのである。

イランにかぎらず、中東の商人が商売上手であるが、中世の仲介貿易から綿々と続いてきた駆け引きを主体とした売買のテクニックであり、組織販売などの近代的マーケティングとは無縁の世界である。それが、この地域に世界的な企業が生まれることをはばんだ理由であろう。

#### 4. ユダヤ人

前述のように、国際ビジネスをやっている世界でユダヤ人と接することとなる。しかし、一口にユダヤ人と言っても、長年世界に散らばっていたために、それぞれの国で他民族の影響を受けており、ユダヤ教という宗教を別にすれば、ひとつの定義でくくることは非常にむずかしい。しかし、唯一共通しているのは危険に対する防衛本能であろう。ナチスによる虐殺は有名であるが、それ以前にもロシア、東欧、スペインなど世界各地で迫害された歴史を持っており、生き延びるためにはなにをしなければならぬかを本能的に身につけている。

するどい金銭感覚と拝金主義もその一部である。いざという時に役に立つのは手に持って、あるいは身につけて逃げ出せるもので、しかも万国共通の価値を持っているもの、すなわち金やダイヤモンドであるという信仰は根強いものがある。

アメリカでは、ユダヤ人は目立った迫害を受けていないし、移民してきた当初から自由な経済活動が保証されていたので、長期的な視野でものを見ることができる人間が育ってきた。したがって、アメリカのユダヤ人はほかの国に住むユダヤ人とはかなりちがっているが、他の国では、ビジネスに対する視野も短期的にならざるをえなかった。そのため、資金回収が長期にわたる投資には消極的となり、工業が敬遠され、活動は商業や金融の分野に集中することとなった。

ユダヤ人は選民意識を持っている一方で、西欧の権威主義などは認めず、自分達のみで物を見て判断する。第二次世界大戦後、日本製品の良さを真っ先に認め、世界各地で売り広めたのもユダヤ人であった。

そんな関係で、日本企業とユダヤ資本とのつながりは深く、日本のメーカーや商社がユダヤ人と手を組んで合併会社などをやるケースも多い。

しかし、そこで問題になるのが、経営思想のちがいである。

資金の固定化をきらい、回収を早くすることが最大の関心事であるから、利益の配分は当然のことであり、再投資をきらう。これは日本企業の経営姿勢、すなわち、利益の流失をできるだけ避けて社内留保に回すというやり方とまっこうから対立することとなる。これが販売会社ならばそれほどではないが、多額の設備投資が必要な生産会社では深刻な問題となる。

長期的な視点がないので会社を育てようとは考えないばかりか、逆に高く売れるうちに会社そのものを売ってしまおうなどと考える。要は、迫害されてきた民族は本質的に商業資本・金融資本であり工業資本ではないということで、右から左にモノやカネを動かしてもうけるのはうまいが、じっくりと腰を落ち着けてやるビジネスには向いていないのであろう。

ユダヤ人の場合、中世のヨーロッパでは土地などの不動産の取得を禁じられ、職業として商業と金融業しか認められなかったという歴史的背景もこのことに影響を与えているのかもしれない。

ユダヤ人との取引では、契約が大きな意味をもってくる。

ユダヤ教が神との契約を基づいているように、すべての取引はまず契約が基本になるべきだというのが彼等の考え方で、契約を交わす段階で、細部にわたって詰めを行い万全を期するが、それでも取引の過程で自分に不利な事態が起これば、徹底的に契約の盲点をさがしだして有利にことを運ぼうとする。法律は自分を守るためにあり、法律を利用することは神から与えられた使命と考えているのかもしれない。

## 5. 華僑 (華人)

華僑 (華人) の場合も、本質的に商業資本・金融資本であるという点でユダヤ人と共通するが、ここ数10年あまりでかなり変化してきており、日本のメーカーと組んで、東南アジア各地で生産工場を作るなど、工業資本

的な動きをするようになってきた。

華僑はもうけるためならなんでもするというイメージで語られることが多いし、それがまちがっているとも言い切れないが、彼等が重要視するのは、一に自分自身であり、二に家族であり、三が友人である。したがって、表面的には近代的に見える企業でも、実質は同族経営で、しかもきわめて透明度が低く、外部の人間には実態を掴みようがないようになっている。

華僑のネットワークは出身地別で構成されており、実態はほとんど明らかになっていないが、結束は固く、相互扶助の精神によって支えられていて、国境を越えて広がっている。特に東南アジアでは、経済の実権をにぎっているといってもシンガポールをのぞいては、政治的に弱い立場なので、いつ何時、国外追放などの憂き目に遭うかわからない。そのため、まず第一に家族の国籍を分散すること、つぎに自らの出身地ネットワークを使って財産をできるだけ逃避させておき、いざという時には受け入れてもらえるようにしておくことなどをやっている。

家族の次に友人を重視するので、彼等との取引では、まず友人として認められることが大事である。相手が個人として信頼できるかどうかビジネスにおいても最大の判断基準である。

日本人のように相手がどの組織に属しているかを重視するようなことはまったくない。したがって大会社の名刺などをふりかざしたりしても効果は期待できない。彼等とうまくやろうとするなら個人として信頼を勝ち取ることで、会社や組織はなるべく表面に出さないようにしなければならない。

日本人が陥る最悪のパターンは、自分はあるたと同意見なのだが、会社が反対しているからできないという断り方をするすることで、これをやると二度と信用してもらえなくなる。

## IV. 民族への対応

日本人で「民族」という概念を正確に捉え

ている人は極めて少ない。

これは、せまい島国で、単一民族（アイヌの存在を無視するわけではないが、数字的には単一と云ってもよいだろう）が日本語という単一言語のもとで、小乗仏教というイスラムやキリスト教に比べればはるかに戒律がゆるやかで穏健な宗教を信じ、外国との摩擦も近年になるまで、あまり経験することなく、長い間平穏無事に暮らしてきたという、ユダヤ人などとは対極の歴史を持っているからであろう。

日本人は、日本の国籍を持った者が日本民族であるのは当然として、いささかも疑問を持たない。しかし、こういう国は世界の中ではきわめて異例であり、一つの国に一つに民族しかいないというのはめずらしい存在なのである。

自国内に民族問題をかかえていないために、他国の民族問題への理解が薄くなるのはしかたがないかもしれない、カナダのように英仏両国語を公用語にしてすべての印刷物に併記を義務づけ、少数民族であるフランス系に気を遣っている国や、地域の住民の人種構成に比例して従業員の雇い入れを義務づけているアメリカの一部行政区など、日本人には不合理としか見えないが、民族間の軋轢を和らげるためにやらざるをえないのである。

どこかの国から移民してきた民族、すなわちその国にとっての異民族は、先住民族からいじめられ、迫害されるのが普通で、その場合、民族として団結し、お互いに助け合いながら迫害に対抗して行くことになる。

民族が団結すればするほど他の反感を買うが、団結しなければしないで、とことんいじめられ、人権も無視され、場合によっては財産や生命まで危機にさらされてしまう。したがって民族の一員として行動することが自分をまもる手段だと堅く信じるようになる。

ところが、このような民族単位の行動は、その国の為政者にとってがまんにならないことであり、ときには国に対する反逆行為とみなされる。

迫害されるから固まり、固まるから迫害されるという悪循環が拡大して行くと、ナチスによるユダヤ人大虐殺やスカルノ時代のインドネシアでの中国人虐殺あるいは最近のコソボ紛争のようなことが起こるのである。

一つの国の中に二つの民族が住んでいるといった場合は、対立しても解決の方法や融和の方向も見出しやすいが、多数の民族が共存している国ではことは単純に進まない。旧ユーゴスラビアの例をあげるまでもなく、それぞれの民族が自己主張を繰り返し独自の行動をとれば、当然のことながら国というものは成り立たなくなり、ばらばらになってしまう。

したがって、多民族国家にとって、もっともむずかしいのはすべての民族を一つの方向に向かってまとめあげて行くことである。アメリカやスイスのような多民族国家では、いたるところに統一の象徴としての国旗がかかげてあるし、あらゆる機会に国歌が歌われる。アメリカではUNITEDという名前のついた会社や機関が非常に多いが、UNITEDとは文字どうり一つにまとめることである。

これらは国が民族をまとめるためにいかに苦心しているかの象徴であり、その意味では国旗や国歌の力を借りる必要のない日本は、実はたいへん幸せな国なのかもしれない。

国際ビジネスにおいて、従来の輸出入主体から海外進出や直接投資が増えてくると、民族の問題は無視できなくなってくる。特に多民族国家では、序文に書いたように、特定の民族と結びつくことによって無意識のうちに他民族の反感を買ってしまうことは起こり得るし、民族の対立や少数民族の立場などを理解しない人間が無神経な言動で無用のトラブルを引き起こすことも充分考えられる。さらには、相手側から見ると、日本人はかなり異質の「民族」であり、その考え方や行動様式を理解するにはかなりむずかしいのだということも知っておかねばならない。したがって、世界に出て行くからには、幅広い民族の知識は絶対に必要となってくる。

文化人類学や民族学は、経済学や経営学か

らはかけ離れた分野であり、ビジネスの世界とはまったく接点がなかった。

今後はこの二つが融合した分野を構築して、新しい理論を組み立てて行くことが重要になってくるのではなかろうか。

【参考文献】

- ・ 21世紀研究会編「民族の世界地図」文芸春秋社  
2000
- ・ 浅井信雄著「民族世界地図」新潮社 1993
- ・ 山本栄治著「アジア経済再生」日本貿易振興会  
1999
- ・ ボールジョンソン「ユダヤ人の歴史上下」徳間書店  
1999
- ・ 上田和夫「ユダヤ人」講談社 1986
- ・ 日経新聞編「中洋の商人たち」日本経済新聞社  
1982
- ・ 中泉武著「ビジネスアラビアンナイト」  
産業能率短大出版部 1977